

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Koncepce vzdělávání v rámci rozvoje sociálního potenciálu organizace

Concept of Education in Frame of the Organizational Social Potential  
Development

Student: Filip Sehnal

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2010

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě 7. května 2010

.....

Filip Sehnal

## **Poděkování**

Touto cestou bych velice rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za odborné rady, vedení a trpělivost, kterou se mnou měl. Dále bych chtěl poděkovat svým rodičům, kteří umožnili mé studium, a také všem přátelům, kteří mě ve studiu podporovali.

## OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU ORGANIZACE .....	3
2.1	Základní pojmy.....	3
2.2	Systematický přístup ke vzdělávání .....	4
2.2.1	Funkce vzdělávání .....	4
2.2.2	Oblasti vzdělávání .....	5
2.3	Sociální potenciál .....	7
2.4	Koncepce firemního vzdělávání .....	8
2.5	Pracovní hodnocení zaměstnanců.....	9
2.6	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	13
2.7	Vytvoření vzdělávacího programu .....	14
2.8	Realizace vzdělávacího procesu .....	17
2.9	Problematika měření efektivity vzdělávání .....	18
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	20
3.1	Profil společnosti.....	20
3.2	Organizační struktura společnosti .....	22
4	ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU .....	23
4.1	Výchozí situace a specifikace předmětu analýzy .....	23
4.2	Postup analýzy a použité metody .....	25
4.3	Výsledky analýzy .....	26
4.4	Shrnutí získaných poznatků.....	34
5	NÁMĚTY PRO MANAGEMENT.....	36
6	ZÁVĚR.....	38
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	39

# 1 ÚVOD

V dnešní době, kdy většina firem má stejnou možnost přístupu ke kapitálu a konkurence v podnikatelském prostředí je tak tvrdá, je velice složité získat náskok nebo konkurenční výhodu oproti ostatním. Rychle měnící se svět klade obrovské nároky na adaptaci, orientaci v nových technologiích, trendech a vývoji. Je tedy nutné neustále se rozvíjet, učit se novým věcem. Pokud chce organizace uspět, musí vytvořit pro své zaměstnance takové podmínky, aby byli schopni na tyto změny reagovat. Vytvořit koncepci, která umožní sledovat strategické cíle organizace a která bude motivovat zaměstnance k samotnému vzdělávání. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že průběžné celoživotní vzdělávání je v jejich zájmu. Organizace, která investuje do rozvoje svých členů, se jich v dobách krize nebude zbavovat, protože by tak přišla o vynaložené prostředky. Pokud by ale k takové situaci došlo, oni, jakožto vzdělaní a zkušení nebudou mít problém s uplatněním na trhu práce. Naopak, organizace by mohla mít problém, pokud by její bývalí členové odešli ke konkurenci a své znalosti zúročili tam. Proto se jedná o oboustranný vztah mezi organizací a jejími členy, který je nutno rozvíjet.

Nepostradatelnost vzdělání signalizuje i snaha vlády zaměřit se na „vzdělanostní ekonomiku“, která spočívá především v reformě vysokých škol a podpory vědy a výzkumu. Tento typ vzdělávání je určitě důležitý pro dosažení vysoké odbornosti a kvalifikace. Nesmíme však zapomínat na osobní rozvoj v průběhu profesní kariéry. Průběžné doplňování znalostí a dovedností společně se získáváním zkušeností vede k navyšování a lidského a sociálního potenciálu organizace. Tito lidé jsou pro organizaci velice cenní, neustále mají co nabídnout. Z průzkumů mezi firmami vyplývá, že starší pracovníci nejsou v době útlumu ohroženi tolik, jako mladí. Podniky vidí v těchto pracovnících jistotu, záruku kvalitně odvedené práce. To potvrzuje racionální chování společností, které nechtějí přijít o konkurenční výhodu v podobě lidských zdrojů a potenciálu, který skýtají. Personální oddělení by mělo zajistit, aby po odchodu těchto pracovníků nevzniklo uvnitř firmy vakuum v oblasti lidského potenciálu, aby potenciál byl vázán na organizaci a její kulturu a ne pouze na jedince. Vytvořit takové podmínky, aby se mladí absolventi mohli učit od starších kolegů a vzájemně se obohacovat o nové myšlenky, návrhy a náměty nejen v oblasti pracovních

postupů. To vše by mělo být realizováno v návaznosti na dlouhodobou strategii firmy a přispívat k jejímu naplňování.

Cílem mé bakalářské práce bude zmapovat situaci týkající se vzdělávání v reálném firemním prostředí. Jakým způsobem organizace přistupuje ke vzdělávání, jak identifikuje jeho potřeby až po samotný průběh realizace a zpětnou vazbu. Práce je rozdělena do čtyř kapitol, ve kterých se věnuji teoretickým podkladům k rozvoji sociálního potenciálu organizace, charakteristice vybrané organizace, analýze jejich přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a v neposlední řadě, jako reakci na zjištěné skutečnosti, vypracuji doporučení pro management.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU ORGANIZACE**

V této kapitole se zabývám teoretickými východisky systematického přístupu ke vzdělávání, způsobem realizace vzdělávání a vymezením základních pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení procesů v organizaci. Považuji také za důležité zmínit pracovní hodnocení zaměstnanců, jakožto prvek, který zasahuje do koncepce vzdělávání.

### **2.1 Základní pojmy**

Často dochází k záměně relativně známých pojmů. Proto považuji za důležité vysvětlit rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.

#### **Učení se**

Reynolds a kol. (2002, in Armstrong 2007) uvádí definici, která říká, že je třeba rozlišovat mezi učením se a vzděláváním. „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“

#### **Rozvoj**

Hroník (2007, str. 31) definuje rozvoj jako: „dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“

#### **Vzdělávání**

Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, během něhož dochází k získávání a rozvoji nových znalostí, dovedností, schopností a postojů, který by měl zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Proto je ve většině literatury uváděno následující rozdělení typů vzdělávání, viz Armstrong (2007):

### **1) Instrumentální vzdělávání**

Jedná se o vzdělání zaměřené na to, jak vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.

### **2) Kognitivní vzdělávání**

Kognitivní vzdělávání je učení se znalostem. Výsledkem tohoto typu vzdělávání by mělo být zlepšení a prohloubení znalostí a pochopení věci.

### **3) Emoční vzdělávání**

Zaměřuje se spíše na formování pocitů, postojů a způsobů jakým člověk vnímá signály ze svého okolí.

### **4) Sebereflektující vzdělávání**

Formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Jedním z úkolů manažerů je vzbudit v lidech ochotu se vzdělávat, přijmout zodpovědnost za svůj osobní rozvoj a nastavit tak kulturu vzdělávání nejenom v organizaci, ale v celé lidské společnosti.

## **2.2 Systematický přístup ke vzdělávání**

Díky systematickému přístupu můžeme rozdělit vzdělávání podle různých kritérií a pochopit jeho složitost. Jedná se především o rozdělení z hlediska funkce a věcné podstaty samotného vzdělávání.

### **2.2.1 Funkce vzdělávání**

Mezi základní funkce vzdělávání patří především rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Ovšem dále je nutno členit funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru a to zejména na:

- orientační a adaptační,
- integrační,



- kvalifikační,
- specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Každá z těchto funkcí bude v popředí v jiný okamžik. Při přijetí nového zaměstnance a jeho začlenění do struktury organizace bude vzdělávací aktivitu naplňovat funkce orientační a adaptační. Naopak, ve fázi plného začlenění bude významnější funkce integrační a motivační, viz Hroník (2007).

### **2.2.2 Oblasti vzdělávání**

Systematizaci vzdělávání můžeme provádět také z obsahového hlediska. Dále pak každá oblast vzdělávání může být realizována různou formou. Může se jednat o prezenční výuku či e-learning, vzdělávání na zakázku nebo standardizovaný kurz. Vhodnost formy a její následná volba závisí na podmínkách v organizaci. Ve většině literatury se uvádí následující dělení, viz Hroník (2007):

#### **1) Funkční vzdělávání**

Tento typ vzdělávání má charakter odborné přípravy, navazuje na popis práce a slouží k tomu, aby mohl pracovník úspěšně vykonávat svou práci ve standardu, který je po něm požadován.

#### **2) Doplnkové funkční vzdělání**

Jedná se o rozšiřující poznatky, které nejsou nezbytně nutné k oborové činnosti. Záleží však na úhlu pohledu, neboť to, co je pro jednoho doplnkové vzdělání, může být pro druhého vzděláním funkčním. Dochází ke stírání hranic mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí.

### **3) Manažerské vzdělávání**

Zaměřuje se především na manažerské techniky a nástroje, které jsou nezbytné k úspěšnému řízení firmy. Může nabývat různých podob od nácviku týmového řešení problému, koučování, vedení a motivaci lidí až po MBA.

### **4) Jazykové vzdělávání**

Má většinou formu standardizovaných kurzů, které zdokonalují jazykové znalosti zaměstnance jak na začátečnické, tak i na pokročilé úrovni. Zaměstnavatel může jazykové kurzy zprostředkovávat nebo pouze přispívat finanční částkou. Obvykle neprobíhají v pracovní době. Výjimkou mohou být ale případy, kdy znalost jazyka úzce souvisí s výkonem zaměstnání. Především je vhodné pro ty členy organizace, kteří pracují ve firmách se zahraniční majetkovou účastí, a tudíž se v rámci svých pracovních povinností dostanou do kontaktu s materiály v cizím jazyce nebo se zahraničními společníky.

### **5) IT školení**

V tomto případě se může jednat o všeobecné vzdělávání v rámci počítačové gramotnosti, mezi které patří například kurzy ECDL. Existují však i speciální školení, zaměřená na zvládnutí práce nebo prohloubení znalostí s konkrétními aplikacemi, které nejsou bez zkušeného odborníka zvládnutelné. Jako příklad mohu uvést komplexní systém SAP nebo projekční software AutoCAD.

### **6) Účelové vzdělávání**

Povětšinou má charakter rozvoje měkkých dovedností, jakými jsou stress management nebo efektivní telemarketing. Často má podobu standardizovaného řešení.

### **7) Školení ze zákona**

Některé vzdělávací aktivity jsou dány zákonem, mají nevýběrový charakter a jsou pro všechny povinné. Pro pracovníky se jedná o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci známé pod zkratkou BOZP, tuto povinnost ukládá zaměstnavatelům § 103 zákoníku práce nebo také školení řidičů s ověřením znalostí vyplývající ze zákona č.262/2006 Sb. zákoníku práce.

## 2.3 Sociální potenciál

O sociálním potenciálu mluvíme především v souvislosti se zaměstnanci. Zaměstnanci tvoří sociální potenciál organizace. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) rozlišují mezi sociálním a lidským potenciálem. Potenciál vychází z latinského potentia a znamená moc, sílu, ale také schopnost či mohoucnost. Rozumí se jím schopnost členů organizace naplňovat cíle organizace, rozvíjet způsobilost a vytvářet rezervy pro zvládání náročnějších úkolů v budoucnu. Sociálním potenciálem se rozumí nejen samotný lidský potenciál, ale i vazby vzniklé v rámci organizace. Specifikum a výjimečnost lidských zdrojů spatřují Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, str. 11) zejména ve schopnosti:

- uvědomit si situaci, v níž se ocitají, vyhodnotit ji a vyvodit adekvátní jednání s pochopením všech možných důsledků,
- orientovat se ve vnějším úkolovém a operačním prostředí firmy a předjímat jeho budoucí vývoj,
- rozpoznávat silné a slabé stránky organizačních procesů, nalézat příčiny určitých stavů a ovlivňovat je,
- vykonávat odbornou a tvůrčí práci a využívat přitom svých poznatků a získaných zkušeností,
- zasahovat za neobvyklých a mimořádných situací tak, aby zabránili selhání výkonových složek firmy a minimalizovali hrozící ztráty,
- sjednotit se pod tlakem situace a vyvinout společné úsilí k jejímu zvládnutí.

Vzhledem k těmto svým způsobilostem bývají lidé považováni za **aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor**, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění (Armstrong, 1999).

## **Talent management**

Sociální potenciál je nutné rozvíjet nejen u aktuálních zaměstnanců. Mohlo by totiž dojít k tomu, že na hranici věku odchodu do důchodu ztratí organizace v těchto členech vědomosti a získané zkušenosti. Proto je nutné, aby organizace pracovala i s mladými lidmi, neustále vyhledávala schopné jedince a ty dále podporovala v růstu. Tento proces lze nazvat talent management. Spočívá v nalezení jedince s vysokou výkonností dle kritérií organizace a schopností tuto výkonnost ještě navýšit. O takovém jedinci můžeme říct, že má budoucnost nebo perspektivu. Hroník (2007) vymezil proces talent managementu jako logickou souslednost činností spočívající v identifikaci talentu, jeho získání, rozvíjení, udržení a využití.

Častým zdrojem talentu pro firmy jsou školy a to až už vysoké či odborné. Firmy nabízejí trainee programy, prezentují se na Career Days a snaží se všimnout studentů s velkým potenciálem. Některé organizace jdou ještě dále. Navazují úzkou spolupráci se školami, usilují o zavedení nových oborů nebo předmětů a své odborníky prosazují na místa přednášejících, aby měli možnost bližšího kontaktu se studenty. Po odhalení talentu organizace nabídne kontrakt, který formuluje závazky obou stran. Jedná se o určitou pojistku, aby talentovaný jedinec spolupracoval výhradně s organizací, která ho objevila. Tato smlouva sama o sobě není žádnou zárukou kariéry, ale příležitostí nastartovat kariérní růst. Zvyšuje především pravděpodobnost budoucího uplatnění a záleží na jedinci, jakým způsobem ji využije. V rámci interních programů se snaží organizace talent dále rozvíjet, aby byl připraven na pozici, pro kterou byl vychováván, viz Hroník (2007).

### **2.4 Koncepce firemního vzdělávání**

Koncepce by měla určit celkové pojetí vzdělávání v rámci organizace. Určit základní smysl, funkce a cíle vzdělávání a vymezit priority řízení lidských zdrojů. Na základě koncepce vzdělávání a systematickému přístupu k ní můžeme sestavit tzv. plán vzdělávání.

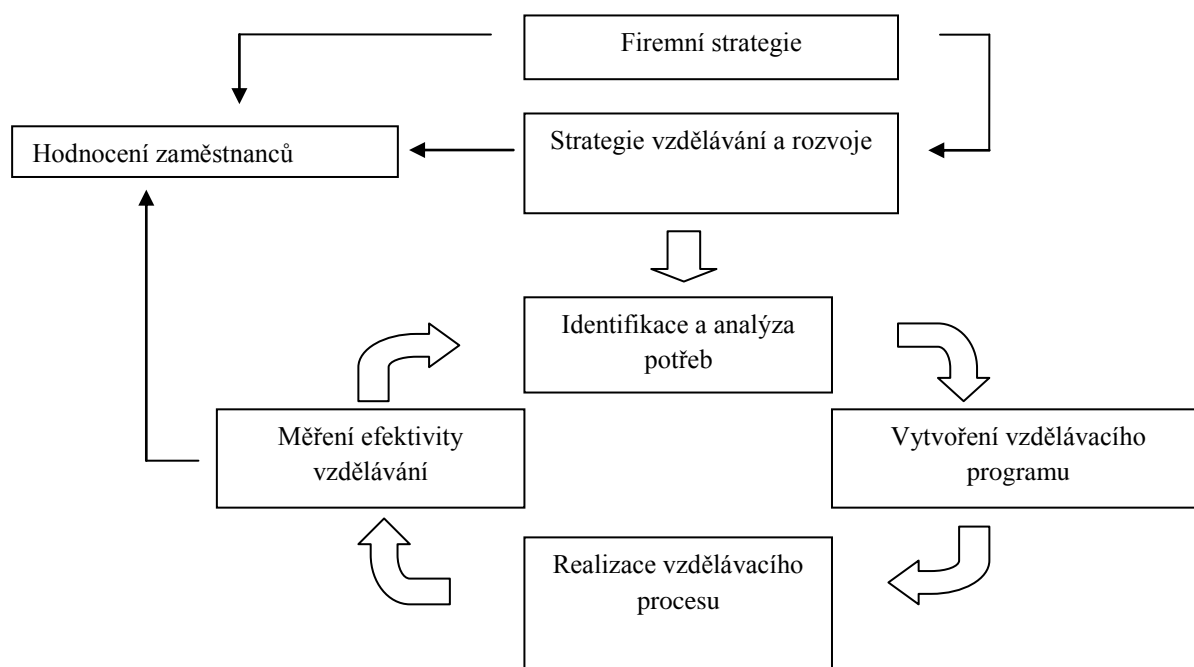
Vzdělávání pracovníků, kteří prošli formálním adaptačním procesem v rámci organizace a nejsou na odchodu, je těsně spjato výkonem. Vzdělávání se realizuje na základě strategie vzdělávání, která vychází z firemní strategie a na základě hodnocení pracovníků.

Rozpracovaná strategie vzdělávání a rozvoje obsahuje jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, které nazýváme cyklus vzdělávání, viz obr. č. 2.1.

Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:

- 1) Identifikace a analýza potřeb
- 2) Vytvoření vzdělávacího programu
- 3) Realizace vzdělávacího procesu
- 4) Měření efektivity vzdělávání (zpětná vazba)

Obr. č. 2. 1 Cyklus vzdělávání v organizaci



## 2.5 Pracovní hodnocení zaměstnanců

Systematické vzdělávání v organizaci je nezbytně spjato s hodnocením pracovníků, jejich pracovního výkonu a kompetencí. Jen na základě hodnocení pracovníků je možno koncipovat vzdělávání a rozvoj. Hodnocení nám pomáhá zjistit informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potřebách a rezervách ve vzdělávání. Nejenže díky němu identifikujeme potřeby školení, ale především dává zpětný pohled na výkon zaměstnance za hodnocené období. Vytváří prostor pro pochvalu za odvedenou práci nebo v případě

sníženého výkonu možnost nalezení pomoci a nové motivace pro zaměstnance. Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě a můžeme díky němu:

- zjistit jaké máme zaměstnance, jak jsou jejich schopnosti a dovednosti,
- zjistit zájmy a potřeby zaměstnanců, jejich očekávání,
- zmapovat nedostatky v organizaci, které brání jak rozvoji zaměstnanců, tak rozvoji firmy,
- stanovit slabé a silné stránky sociálního potenciálu organizace,
- zachytit signály případného sociálního napětí v organizaci,
- lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance,
- zjistit úroveň sociálního zázemí zaměstnance a jeho vlivu na pracovní jednání,
- zjistit nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních hodnot aj.

Je také nutné, ujasnit si co a jak chci hodnotit. Hodnocení se smí vztahovat pouze na nároky pracovního místa a kritéria vycházející z jeho popisu.

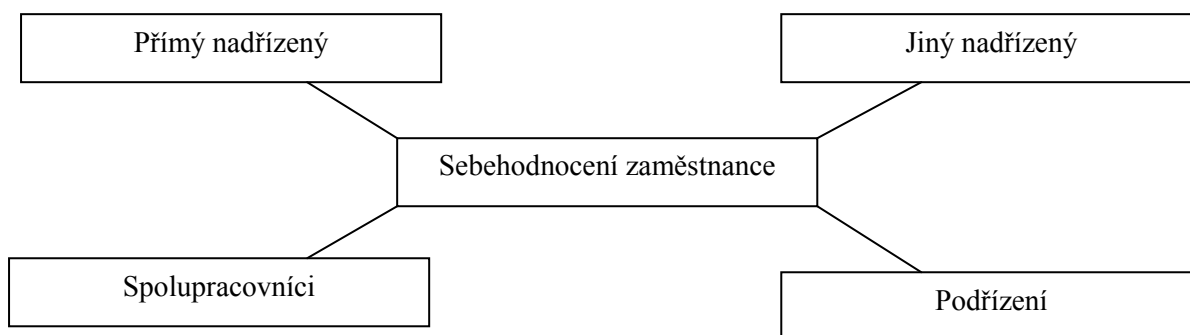
- **výkon, výsledky práce,**
- **pracovní chování zaměstnance** – jeho disciplína, ochota plnit úkoly, tvorba zlepšovacích návrhů,
- **sociální chování zaměstnance** – sdílení firemních hodnot, vztahy s ostatními zaměstnanci (podřízení i nadřízení) a se zákazníky,
- **osobní rysy a vlastnosti zaměstnance** – jedná se o dosažené vzdělání a kvalifikaci, spolehlivost, kreativitu, samostatnost, ochotu iniciativu, atd.

Hodnocení výkonu, výsledků práce a pracovního a sociálního chování lze zařadit do kategorie pracovního hodnocení. Jedná se o hodnocení stavu, v jakém se nachází člen organizace, jak zvládá úkoly, jakých výsledků dosahuje a jak se podílí na růstu organizace. Oproti tomu jsou postaveny jeho osobní rysy a lidské vlastnosti, které ukazují, jak by mohl

zvládat nastalé situace. Díky správnému hodnocení tohoto potenciálu může organizace nalézt rezervy u těchto zaměstnanců a rozvíjet je správným směrem.

K hodnocení se užívá metoda **hodnocení 360°**, která podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) spočívá v hodnocení přímým nadřízeným, jiným nadřízeným, ale také podřízenými a spolupracovníky a nesmíme zapomenout na sebehodnocení. Často dochází, především ze strany nadřízených, k nadhodnocení pracovního výkonu. Příčinu tohoto jednání můžeme hledat ve snaze vyhnout se konfliktům ze strany nadřízeného, neboť negativní hodnocení si musí obhájit. Názorové střetnutí v této rovině vyvolává napětí v organizaci. Dále také může dojít k tomu, že management nabude dojmu, že špatné hodnocení oddělení je vinou vedoucího a budou zde vznikat tlaky na jeho výměnu. V neposlední řadě je důvodem nadhodnocení prostá lidská touha být chválen, což vede k vytvoření příjemného pracovního prostředí a upevnění morálky s minimálním úsilím ze strany vedoucího.

*Obr. č. 2. 2 Schéma hodnocení 360°*



### **Hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným**

Ve většině firem se uplatňuje tento typ hodnocení zaměstnanců. Důvodem může být jistá zažitost tohoto systému a taky výhoda, že přímý nadřízený zná téměř nejlépe úkoly, které zaměstnanec vykonával a jak dobře je zvládl. Pozornost zaměřujeme na výkon, odměnu a na využití potenciálu zaměstnance. Nelze však tyto cíle sledovat najednou, v praxi tudíž dochází

k hodnocení zaměřenému na stanovení výkonových cílů, zhodnocení minulého období, zlepšení aktuálních výkonů a stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje. Tato část hodnocení vyžaduje, aby nadřízený zůstal nestranný, nezaujatý a objektivní.

### **Hodnocení spolupracovníky**

Jedná-li se o týmovou práci je toto hodnocení jednoznačně přínosem. Pomáhá vytvářet komplexnější názor na jedince. Může ovšem dojít ke zkreslení z důvodu sympatií nebo antipatií ve skupině. Pokud se bude chtít skupina zbavit jedince, naskýtá se jí možnost v podobě záměrně špatného hodnocení. K tomuto dochází velice často z důvodu špatných vztahů mezi kolegy, velké rivality mezi nimi nebo žárlivosti na pracovní úspěchy. Avšak může dojít k situaci, kdy zaměstnanec hodnotí své spolupracovníky pozitivně, protože očekává ten samý přístup i od nich. Tento efekt taktéž velice deformuje výsledky hodnocení.

### **Sebehodnocení**

V praxi se tato forma využívá čím dál častěji, neboť zvyšuje zapojení zaměstnance směrem k cílům organizace. Vedoucí má možnost zjistit rozdíly mezi jeho hodnocením a sebehodnocením, což pomáhá odstranit subjektivitu z hodnocení přímého nadřízeného. Musíme ale dávat pozor, jestli nedochází k nadhodnocení nebo podhodnocení ze strany zaměstnance.

### **Hodnocení ze strany podřízeného**

Umožňuje označit problémové oblasti v manažerských schopnostech vedoucího, jeho schopnosti vést a motivovat podřízené. Myslím si však, že je zde vysoká šance vzniku mobbingu, což je forma šikany na pracovišti ze strany vedoucího. Aby k tomuto nedocházelo, uvedl Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) některé zásady, které je nutno dodržovat.

- dobrovolnost hodnocení – odmítnutí hodnotit svého nadřízeného by nemělo mít vliv na další působení jedince ve firmě,
- anonymnost – nadřízený neví, který z jeho podřízených ho hodnotil,
- diskrétnost – získané informace nebudou zveřejňovány,
- opatření proti zneužití – výsledky mají pouze orientační vypovídací schopnost,



- negativní hodnocení nadřízeného by nemělo být důvodem k jeho odvolání – mělo by mu říct, že je potřeba něco změnit v přístupu k podřízeným, jejich motivaci a vedení.

Hodnocení jiného nadřízeného, často personálního ředitele či specialisty na lidské zdroje, vychází z hodnocení přímého nadřízeného, neboť nezná hodnoceného tak dobře. Závisí velice na osobních schopnostech specialisty, zda dokáže odhadnout osobu v tak krátkém čase.

Rozšířenou variantou je hodnocení 540°. Vychází z hodnocení 360°, ale je rozšířeno o informace získané mimo organizaci. Můžeme požádat o názor na naše zaměstnance zákazníci, kteří s nimi přicházejí do styku. Ti nám mohou sdělit velice cenné informace týkající se chování našich zaměstnanců. Tato forma skýtá úskalí, organizace může dát najevo klientům, že nedokáže své zaměstnance hodnotit sama a tuto povinnost přesouvá na ně. Je proto důležité přistupovat k této formě hodnocení profesionálně a s nejvyšší obezřetností.

## **2.6 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Na identifikaci mezery v odborné připravenosti, rozvojových potřeb a možností vzdělávání můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Tím prvním je hodnocení pracovního výkonu, jež jsem rozvedl v předchozí kapitole, tím druhým je rozpracovaná firemní strategie do cílů a postupů vedoucích k jejich naplnění. V této fázi je tedy nutné dát do souladu individuální potřeby členů s potřebami organizace. Individuální potřeby zaměstnanců nejsou vždy totožná s přáním, ale vyplývají z hodnocení pracovního výkonu.

Na individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme pohlížet ve směru:

- subjektu vzdělávání – zde se jedná především o individuální potřeby a přání,
- požadavků vyplývajících z funkce – zda dochází k nesouladu mezi nároky práce a skutečnými způsobilostmi,
- budoucnosti – plánování kariéry a profesního růstu.

Tyto směry se spojují v rozvojovém plánu, do něhož musíme zařadit potřeby organizace a to, jak uvádí Hroník (2007), ze dvou hledisek:

- kde a kam organizace směřuje – strategie,
- jaké má lidi a jaké potřebuje, aby mohla uskutečnit firemní strategii.

Na základě identifikovaných rozvojových potřeb a jejich integraci v rozvojovém plánu můžeme přistoupit k výběru účastníků do programů organizovaného vzdělávání. Někdy je nutné prokázat určité vědomosti pro nominaci do programu. Příkladem může být kurz angličtiny pro pokročilé, kdy je nutno prokázat základní znalosti angličtiny, jinak tento kurz nemá pro dotyčného jedině smysl.

## 2.7 Vytvoření vzdělávacího programu

Když už víme, co bude předmětem rozvoje, a víme, komu bude vzdělávací aktivita určena, může přistoupit k vytvoření samotného programu. Je potřeba definovat cíle, jejichž dosažením dojde k odstranění zjištěných mezer. Může se to zdát jako zbytečná a časově náročná činnost, ale definované cíle nám umožní konkretizovat obsah vzdělávání, stanovit hodnotící kritéria a určit nároky na školitele. Jasně a snadno definovaný cíl můžeme řešit tzv. mimo chod, u komplikovanějších, kde je celá řada návazností, budeme pravděpodobně využívat tzv. formu za chodu nebo kombinaci těchto dvou forem. Charakter cíle určuje zaměření programu, jak uvádí tab. č. 2.1.

*Tab. č. 2. 1 Klasifikace přístupu ke vzdělávání (dle Hroníka, 2007, str. 144)*

Východisko designu vzdělávací aktivity			Možné podoby
Za chodu	Reaktivní	Standardní řešení	Průběžné sledování odchylek a jejich náprava. Například supervize při poradě, prodeji, atd.
Za chodu	Proaktivní	Standardní řešení	Supervize zaměřená na přípravu a změnu, standardizované podoby best practices.
Za chodu	Reaktivní	Zakázkové řešení	Hledání možnosti zlepšení za chodu organizační jednotky nebo jednotlivce, metody jak dělat věci jinak s rychlým efektem.

Východisko designu vzdělávací aktivity			Možné podoby
Za chodu	Proaktivní	Zakázkové řešení	Různé formy zpětné vazby od lidí, kteří přichází odjinud – například job rotation.
Mimo chod	Reaktivní	Standardní řešení	Odstranění mezery a nedostatku, které brání dosáhnout výkonnosti.
Mimo chod	Proaktivní	Standardní řešení	Vytvoření základu, na kterém bude možné dlouhodobě stavět.
Mimo chod	Reaktivní	Zakázkové řešení	Soustředění, vyladění formy. Teambuilding před akcí či během projektu.
Mimo chod	Proaktivní	Zakázkové řešení	Získávání konkurenční výhody, seznámení s novými trendy, jejich osvojení, získání náskoku, například rozvoj kreativity.

Podle cílů a zaměření vzdělávacího programu se musíme rozhodnout, zda použijeme formu standardizovaného kurzu nebo si necháme vypracovat zakázkové řešení ušité přímo pro potřeby naší organizace.

### **Standardizované kurzy**

Základním kamenem tohoto způsobu vzdělávání je nácvik a opakování. Kurzy jsou již vytvořeny a při začlenění do koncepce vzdělávání a rozvojového programu nedochází k žádným, nanejvýš drobným změnám. Cílem těchto kurzů je obvykle upevnění standardu v chování účastníků a zautomatizování postupů.

### **Zakázková řešení**

Přestože tyto kurzy vychází ze známých postupů, je nutné je navrhovat s ohledem na specifika organizace a jejich členů. Každá organizace může mít problémy v jiné oblasti. Běžným cílem zakázkových řešení je osvojení si určitého principu.

Hroník (2007) uvádí, že je nutné při designování vzdělávacích aktivit vzít do úvahy pět elementů:

- **kontext** (společnost, kultura, firma a její strategie),
- **student** (zde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení, atd.),
- **lektor a interakce** (didaktika včetně uplatnění učebních zásad),
- **téma, obsah a jeho struktura,**
- **prostředí** (virtuální či outdoorové).

Některé z těchto částí, které dávají dohromady celkový koncept vzdělávání, se již objevily při formulaci cílů a zaměření, zejména strategie firmy. Nyní je nutné se podrobně seznámit s jednotlivými elementy, poznat účastníky, vyjasnit si, co již znají a co jim schází. Zjistit v čem jsou účastníci rozdílní a co mají naopak společného a pro vybrané téma zvolit vhodné prostředí realizace. U realizace více aktivit, vzájemně na sebe navazujících je nutné vytvořit celkový koncept. Tento koncept má význam v rozsáhlých a komplexních řešeních, u jednorázových vzdělávacích aktivit není nutný. Avšak ať už se jedná o jednorázové nebo komplexní řešení, je vždy určen termín dosažení cíle. Proto je třeba naplánovat vzdělávací aktivitu v čase, včetně termínů průběžného plnění. Je nutné si uvědomit, kolik času zaberou jednotlivé části vzdělávacího procesu a zda jsou průběžné termíny plnění reálné.

Součástí tvorby vzdělávacího programu je samozřejmě vytvoření rozpočtu. Zde je ovšem nutné rozpoznat přímé a skryté náklady. U vzdělávacích kurzů je nutno započítat nejen cenu kurzu, ale i čas zaměstnance. V průběhu školení nevěnuje čas své náplní práce, tudíž ji bude muset odpracovat v rámci přesčasů nebo delegovat na podřízené. Jedná se o tzv. náklady z nerealizované činnosti. Je nutné si uvědomit, že tyto náklady nejsou na první pohled zřetelné, ale v rámci pozdějšího měření efektivity je velice důležité s nimi počítat. Nyní můžeme přistoupit k výběru vhodného dodavatele pro realizaci.

## **2.8 Realizace vzdělávacího procesu**

Realizace je proces, jímž vrcholí cyklus vzdělávání. Je nutné zabezpečit, aby realizace proběhla tak, jak jsme si ji naplánovali. Připravit učební materiály, prostory pro výuku a celou akci zorganizovat. Tuto přípravnou fázi může organizace zajistit sama nebo ji přenechat dodavateli, popřípadě může dojít ke kombinaci těchto řešení.

### **Organizace kurzu**

Řada drobných činností je součástí organizačního zajištění celého vzdělávacího kurzu. Typickým příkladem může být zajištění ubytování pro účastníky potažmo lektory, občerstvení a stravování v průběhu kurzu. Nesmíme zapomínat ani pomůcky potřebné ke školení jakými jsou skripta, promítací zařízení, sešity na poznámky, flipcharty pro znázornění modelových situací. Realizace těchto činností se dělí mezi dodavatele a objednavatele školení dle předchozí dohody.

### **Příprava účastníků**

K účastníkům kurzu by se měly dostat veškeré informace týkající se kurzu a jeho průběhu. Seznámit s nimi by je měl jejich nadřízený nebo personalista, který má danou vzdělávací aktivitu na starosti. Mezi ty základní patří místo a čas konání kurzu, co je cílem, jak přijít oblečen, jakým způsobem je zajištěno ubytování, doprava a jídlo a kdo jej hradí, viz Hroník (2007). Nemělo by se zapomínat ani na zaopatření pracovního výkonu dotyčných v průběhu jejich nepřítomnosti.

### **Realizace kurzu**

Během zahájení kurzu by mělo dojít k představení lektora se všemi účastníky, vyjasnění si základních pravidel chování. V samotném průběhu je nutné zvolit správné tempo probírané látky, nepostupovat mechanicky a vytvořit prostor pro dotazy došlo-li k nepochopení. Myslím si, že je důležité, aby lektor dokázal motivovat účastníky k aktivnímu zapojení do kurzu a nedocházelo tak k pasivitě nebo rušení ze strany účastníků. Měl by umět vytvořit takové prostředí, aby se nikdo nebál ozvat, že něčemu z probírané látky nerozumí nebo nestíhá.

## **Transfer znalostí a dovedností**

V této závěrečné fázi, jak popisuje Hroník (2007), je nutné, aby došlo k zakotvení získaných znalostí a co nejrychlejšímu ověření poznatků v praxi. Vhodné je zejména archivovat průběh kurzu pomocí fotodokumentace nebo videozáznamu pro pozdější oživení vzpomínek. Také uvedl několik způsobů, jakými může absolvent kurzu upevnit získané vědomosti. Má na mysli zejména:

- realizaci domácích úkolů,
- referování svým spolupracovníkům s praktickými ukázkami,
- provedení krátkých výcviku nebo workshopů,
- tvorbu projektů zhodnocujících přínos kurzu.

Myslím si, že tyto aktivity mají významný vliv na křivku zapomínání. Mělo by k nim dojít v co nejkratší době po skončení kurzu, neboť k nejintenzivnějšímu zapomínání dochází v prvních dvou týdnech. Poté se křivka zapomínání zplošťuje, a to, co si člověk dokáže vybavit po měsíci od ukončení kurzu, si ve většině případů vybaví i později.

## **2.9 Problematika měření efektivity vzdělávání**

Měření efektivity je velice důležitá činnost. Dokáže nám totiž odpovědět na otázku, do jaké míry jsme naplnili vytyčené cíle, jaká byla efektivita vzdělávání a zda-li nám toto vzdělávání přispělo ke zvýšení pracovního výkonu a produktivity. V drtivé většině případů se jedná právě o zvýšení pracovního výkonu jako o hlavní cíl celé vzdělávací aktivity. Obecně je v literatuře věnováno málo prostoru této problematice, Hroník (2007) ji ovšem rozebral na 16 stran.

Problematika vychází ze samé podstaty vzdělávání. Na každého jednotlivce působí nové poznatky jinak. Někdo dokáže rychle zpracovat nové dovednosti a informace a používat je v souvislostech, jinému to trvá déle a někdo to nedokáže vůbec. Velice záleží na formě a způsobu vzdělávání. Z toho vyplývá, že efekt vzdělávání se projeví až v delším časovém horizontu. V průběhu té doby však působí na organizaci a jedince v ní i jiné vlivy, a je tudíž

obtížné určit, zda ke zlepšení výkonnosti vedla právě ona vzdělávací aktivita. Stejně tak mohou tyto vlivy působit opačným směrem a eliminovat jinak úspěšné vzdělávání. Měření efektivity spočívá ve vyhodnocování různě racionálních veličin, jakými jsou například spokojenost, potěšení z práce, ale i přesnost výsledků, chybovost a v neposlední řadě vliv vzdělávání na obrát či zisk.

Mezi nejrozšířenější model používaný k posouzení efektivity vzdělávání uváděný v literatuře patří Kirkpatrickův model, který rozvedl Bláha (2005, str. 185) takto:

- **Úroveň reakce** – zjišťuje se, jak účastníci přijali veškeré skutečnosti školení. Vhodné je sestavit formulář popřípadě dotazník, který umožní s minimálním vynaložením času na jeho vyplnění získat co nejvíce informací.
- **Úroveň hodnocení poznatků** – zjišťuje kolik a jakých znalostí a dovedností si posluchači osvojili, spočívá v testování znalostí. Tato úroveň posuzování je v porovnání s předchozí časově náročnější a komplikovanější.
- **Úroveň hodnocení chování** – spočívá ve zhodnocení dovedností. Do jaké míry získané znalosti, dovednosti a postoje posluchači uplatňují a jak se změnilo jejich chování.
- **Úroveň hodnocení výsledků** – patří mezi nejdůležitější a pravděpodobně nejsložitější etapy. Hodnocení na této úrovni je zaměřeno na cíle školení a na to jak se školení projevilo na výsledcích firmy. Jakákoliv známka pozitivního dopadu na této úrovni je pro manažery důvodem ke spokojenosti.

Měření efektivnosti investic do vzdělání je velice obtížné. Pokud účastník kurzu získal takové dovednosti a znalosti, díky nimž dostane konečný zákazník, který s ním přijde do styku přidanou hodnotu vyšší než u konkurence, projeví se to v hospodaření organizace. To je další z cílů, nejen mít vzdělané zaměstnance, ale přetavit tuto skutečnost k získání zákazníka. V neposlední řadě, je ukazatelem správného přístupu organizace ke vzdělávání fluktuace jejich zaměstnanců. To, že firma investuje do vzdělání svých zaměstnanců, může signalizovat, že oni jakožto členové jsou nepostradatelní pro firmu. Zvyšuje uspokojení z práce a nedává tudíž prostor pro myšlenky na změnu organizace.

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

Pro aplikaci teoretických poznatků do praxe jsem si vybral stavební společnost, která patří k největším svého druhu v Moravskoslezském kraji. Hlavními předměty podnikání jsou:

- Pozemní stavební činnost
- Důlně-stavební činnost
- Podpovrchová stavební činnost
- Výroba stavebních výrobků
- Obchodní činnost

#### **3.1 Profil společnosti**

Společnost soustředí svou činnost na komplexní pozemní, podzemní a důlní stavitelství, které zároveň rozšiřuje o související obory činností. Dle prováděných činností je společnost rozdělena do dvou divizí – Divize pozemního stavitelství a Divize důlního a podzemního stavitelství.

##### **Divize důlního a podzemního stavitelství**

Společnost již tradičně patří v ostravsko-karvinskému revíru k zásadním dodavatelům důlních prací. I přes stále se rozšiřující konkurenci mluví kvalita prací, znalosti a zkušenosti odborníků společnosti jasnou řečí.

Při svém založení v roce 1951 dostal národní podnik za úkol především provést urychlenou rekonstrukci starých šachet a začít s postupnou výstavbou nových dolů v ostravsko-karvinském revíru. Jedním z nosných programů od počátku existence společnosti byla zejména výstavba vertikálních děl, k nimž patřilo hloubení nových jam z povrchu, prohlubování stávajících jam, jejich rekonstrukce, hloubení šibíků a výstavba zásobníků. Stále významnou součástí hornické činnosti zůstává ražení horizontálních a úklonných děl různých velikostí a průřezů.



Během existence podniku a společnosti byly při ražbách aplikovány téměř všechny používané technologie. Od ruční, založené na použití vrtacích kladiv a přehazovacích nakladačů, až po mechanizované pomoci elektrohydraulických vrtacích vozů a nakladačů i razicích štítů. Nesmíme zapomenout také na výstavbu všech velkoprostorových děl, jako jsou čerpací stanice, žumpovní překopy, trafostanice, skipostanice apod.

Logicky návazné na důlní činnost je provádění podpovrchových stavebních prací, tj. zejména ražení štol a kolektorů, hloubení šachtic pro podzemní vedení inženýrských sítí a větracích šachet tunelů. V rámci podpovrchových staveb společnost realizuje i podzemní garáže, čistírny odpadních vod atd. V minulých letech jsme realizovala například kolektor v Karviné, klimkovický tunel na dálnici D47, rozšíření kanalizace a výstavbu čistírny odpadních vod ve Frýdlantu nad Ostravicí a mnoho dalších staveb.

### **Divize pozemního stavitelství**

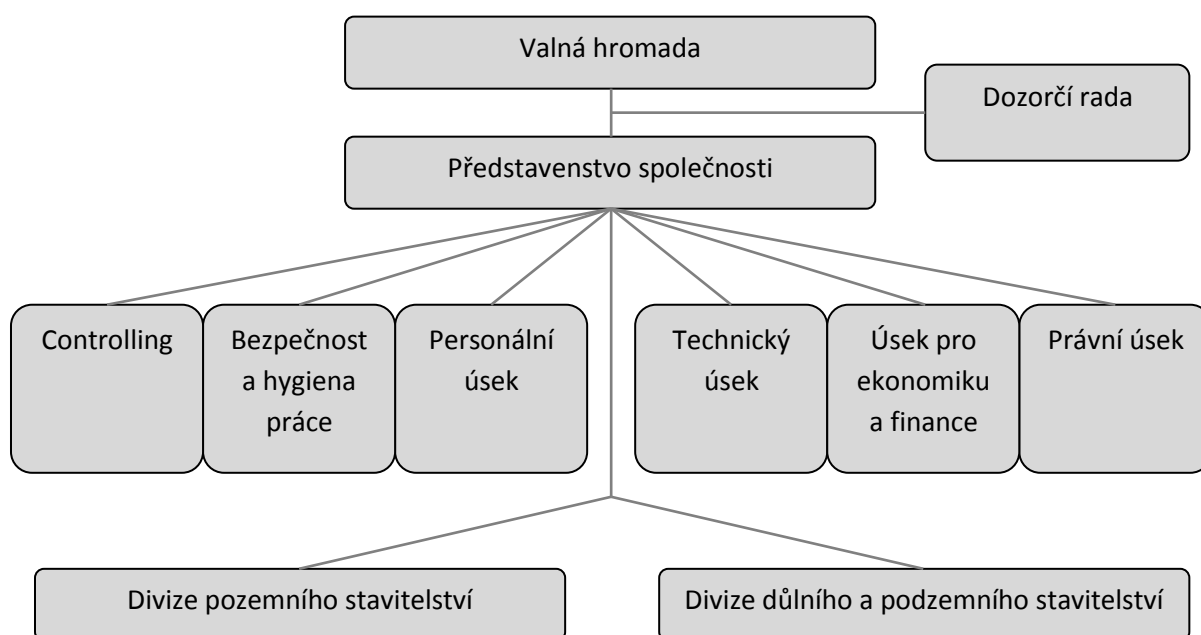
Pozemní stavitelství se brzy po založení podniku stalo jedním z nosných kamenů činnosti. V sedmdesátých a osmdesátých letech již v režii společnosti vyrostla řada zajímavých a technicky vytříbených staveb občanské vybavenosti i administrativních, sportovních a rekreačních budov. Tento trend pokračuje až do dnešních dnů a mnohé ze staveb realizovaných touto organizací získaly první místa a další ocenění v soutěžích o Dům roku nebo Stavbu roku, nejnověji i v soutěži o Bazén roku. Realizované stavby dlouhodobě ovlivnily vzhled Ostravy i okolních měst. Nová budova Divadla loutek v centru města je zajímavým architektonickým počinem, právě tak jako nedaleké nadzemní garáže na Černé louce. Prokešovo náměstí s podzemními garážemi a novou úpravou plochy je nepřehlédnutelné, právě tak jako rekonstruovaný Zimní stadion v Ostravě - Porubě, historická budova na Smetanově náměstí i skleštěný kostel v Orlové. Stavbaři společnosti postavili hotely, televizní vysílače, čerpací stanice, rodinné domky, velké administrativní budovy, sportovní areály i školky a provádí i revitalizace panelových domů.

Spektrum staveb společnosti je opravdu široké a jejich množství je možno počítat ve stovkách. Činnost této společnosti se nesmazatelně vryla do tváře severní Moravy a nejen tam, viz (výroční zpráva společnosti za rok 2008).

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Obr. č. 3.1 jasně ukazuje členění organizační struktury společnosti. Je rozdělena do 6 úseků a to controlling, bezpečnost a hygiena práce, personální úsek, technický úsek, úsek pro ekonomiku a finance a právní úsek.

Obr. č. 3. 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

## 4 ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI SOCIÁLNÍHO POTENCIÁLU

V této části práce se věnuji tomu, jakým způsobem společnost přistupuje ke vzdělávání, jaká je struktura jejich zaměstnanců a jakým způsobem se je snaží rozvíjet. Vycházím z podkladů získaných díky vstřícnosti personálního ředitele společnosti. Ze zjištěných informací budu později vycházet pro návrhy na případné změny.

### 4.1 Výchozí situace a specifikace předmětu analýzy

V první fázi své analýzy bych chtěl zjistit současný stav dosaženého vzdělání zaměstnanců, věkové skladby a vzájemných souvislostí. Strukturu dosaženého vzdělání reflektuje obr. č. 4.1.

Obr. č. 4. 1 Struktura dosaženého vzdělání v organizaci

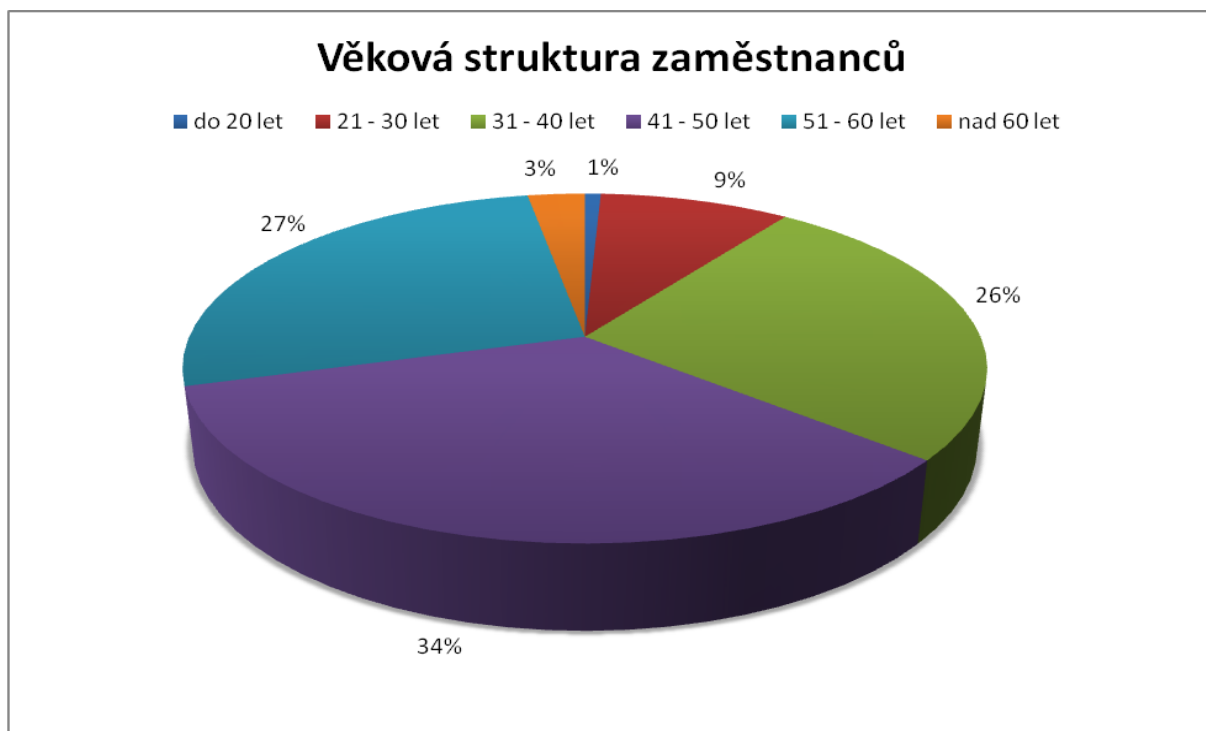


Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Při porovnání struktury dosaženého vzdělání a rozdělení zaměstnanců na dělnické profese a technicko-hospodářské zaměstnance jsem došel ke zjištění, že se tyto struktury téměř kryjí. V organizaci pracuje 656 zaměstnanců, z toho je dělníků 493 což odpovídá 75%.

Zbylých 163 pracovníků je zařazeno do administrativního oddělení. Stejně tak zaměstnanců bez vzdělání, se základním a se středním odborným vzděláním bez maturity je v součtu 70%. Lze tedy usuzovat, že většina dělníků má nižší vzdělání než administrativní pracovníci. 5% odchylka ukazuje na fakt, že i mezi dělníky se vyskytují absolventi středních škol ukončených maturitou.

Obr. č. 4. 2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Celkově převažuje v organizaci podíl starších zaměstnanců nad mladšími. Největší podíl zaměstnanců je ve věku od 41 do 50 let a téměř 2/3 zaměstnanců tvoří lidé starší 50 let. Tito lidé za svoji kariéru jistě nasbírali množství zkušeností a jsou tak přínosem pro organizaci. Organizace by však neměla zapomínat na spolupráci s mladými a perspektivními lidmi, kteří by přijali zkušenosti těch stávajících a obohatili firmu o nové názory a přispěli tak k rozvoji sociálního potenciálu. Zůstal by tedy prvek zkušenosti stávajících zaměstnanců a rozšířil by se o moderní pracovní postupy. Myslím si, že by bylo zajímavé zjistit složení jednotlivých věkových skupin z hlediska dosaženého vzdělání. Bohužel, tyto data nejsou ve firmě dostupná.

Výše uvedená struktura zaměstnanců společnosti v oblasti dosaženého vzdělání je dlouhodobá. Nelze tuto soustavu ze dne na den změnit. Přetvářet, rozvíjet a zlepšit tuto strukturu lze pouze postupnými a pozvolnými kroky. Tyto kroky by měly být zpracovány v koncepci vzdělávání, ve které by mělo být jasně uvedeno, jakým směrem se hodlá organizace ubírat. Právě tato koncepce zpracovaná pro rok 2010 je předmětem mé analýzy. Bude se týkat plánu:

- osobního rozvoje zaměstnanců
- periodických a povinných školení
- školení pro management a administrativní pracovníky

Sledovat budu především, zda je připravený plán, jak je podrobný, pro koho je samotná vzdělávací činnost určena.

## **4.2 Postup analýzy a použité metody**

K získání potřebných informací využívám interní dokumenty, které mi byly poskytnuty díky vstřícnosti personálního ředitele společnosti. Jedná se o plán povinných školení a kurzů pro rok 2010 a plán rozvoje zaměstnanců. Důležité poznatky jsem získal taktéž díky rozhovoru s personálním ředitelem, jehož strukturovaný zápis uvádím níže:

### **Z čeho vycházíte jako personální ředitel při tvorbě koncepce vzdělávání?**

V naší organizaci vycházíme z plánu povinných školení, které je nutno dodržet pro zajištění chodu organizace. Nosným kamenem, na jehož základě se odvíjí vzdělávací aktivity, je hodnocení zaměstnanců.

### **Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci a jak často k němu dochází?**

K hodnocení si zaměstnance přizve jejich nadřízený. Dochází k pohovoru, na kterém mají obě strany možnost přednést své požadavky. K takovému setkání dochází jednou, v některých případech dvakrát za rok.

### **Dochází ve vaší organizaci k dlouhodobému plánování vzdělávacích aktivit?**

V naší organizaci se výběrová školení a kurzy během běžného roku řeší operativně dle potřeby provozu nebo dle aktuální nabídky a samozřejmě po schválení vedením společnosti.

### **Kdo je odpovědný za realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit?**

Za realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí jsou odpovědní určené garanti. Zpravidla se jedná o příslušné vedoucí pracovníky. Provádí jejich písemné vyhodnocení včetně evidence zúčastněných zaměstnanců a odevzdávají je v prvním měsíci následujícího pololetí na osobní oddělení personálního útvaru společnosti.

### **Jakým jiným způsobem rozvíjíte sociální potenciál organizace?**

Jednou z možností, kterou využíváme je spolupráce s vysokými školami a jejich studenty. Vyhledáváme kvalitní absolventy, kteří mají zájem budovat svou kariéru a jsou ochotni se dále vzdělávat, zejména v oblasti certifikací kvality.

### **Jakou částku organizace investuje do všech těchto aktivit?**

V našem rozpočtu počítáme s částkou, která se blíží 1% z obrátu. Považuji tento poměr v odvětví našeho podnikání za velice solidní a myslím si, že je vyšší než u srovnatelně velkých konkurenčních firem.

### **Jaký přínos mají takto investované peněžní prostředky do vzdělávání pro organizaci?**

V období útlumu a hospodářské krize kladou zadavatelé důraz zejména na kvalitu. Díky kvalifikovaným a certifikovaným odborníkům, které získáváme do našich řad, máme možnost i v této situaci dosáhnout na lukrativní zakázky. Takto vynaložené prostředky se nám vrací v podobě zakázek, které bychom jinak nemohli realizovat. Také se nám daří snižovat náklady, nemusíme tyto odborníky outsourcovat, ale plně využijeme potenciál vlastních zaměstnanců.

## **4.3 Výsledky analýzy**

Po prostudování interních dokumentů a poměrů, které panují ve společnosti, jsem dospěl k následujícím zjištěním.

## Divize důlního a podzemního stavitelství

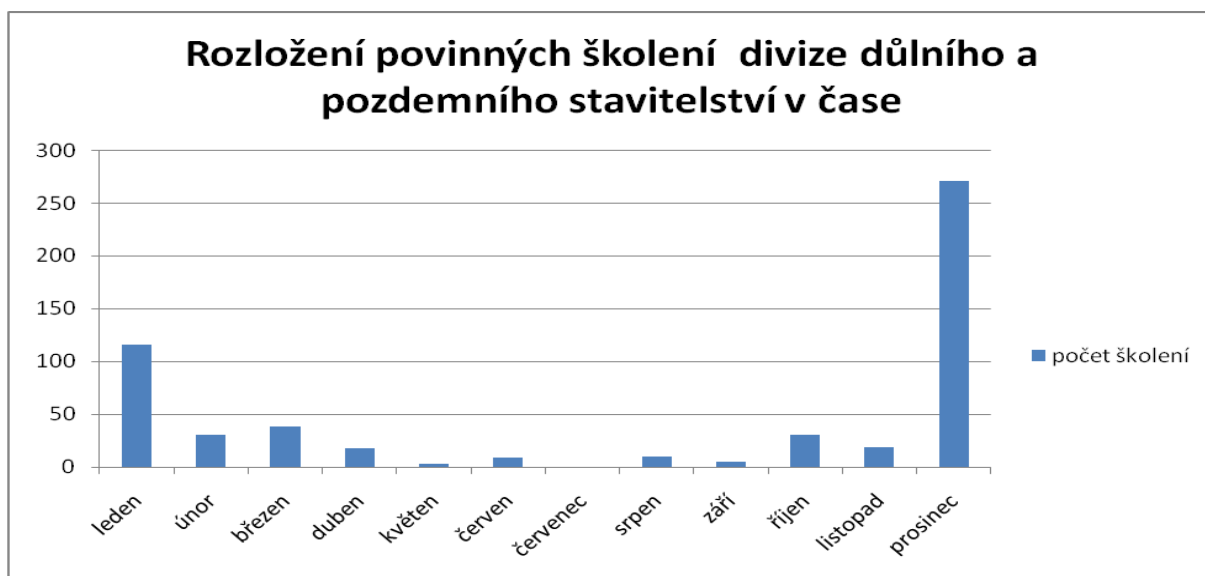
V divizi důlního a podzemního stavitelství jsou naplánovány povinné a výběrové školení pro dělnické profese. Povinné školení jsou nutné pro fungování společnosti, vychází ze zákonných norem a vyhlášek. U některých typů školení není vyčíslena předpokládaná výše nákladů a počet školených osob, viz tabulka č. 4.1. To může ztěžovat rozhodování na úrovni personálního úseku. Rozložení těchto povinných školení v čase vychází z předmětu činnosti společnosti. Předmětem činnosti je stavební činnost a to jak pozemní tak podzemní. Proto v období nižší pracovní aktivity jsou naplánována nezbytná a nutná školení. Toto období je zejména v zimních měsících, což znázorňuje graf uvedený na obrázku č. 4.3.

Tab. č. 4. 1 Povinná školení v roce 2010

Typ povinného periodického školení	Počet školených osob	Náklady v Kč
Školení pro dělníky z BP, PO + první pomoc	217	----
Vazač břemen	26	----
Jeřábník	22	----
Doprava nadrozměrných břemen	10	----
Střelmistr pro plyn. doly	10	----
Vysoce toxické látky (pro střelce a manipulující s výbušninami)	47	----
Dohled u svařování (HS 20)	13	----
Práce ve výškách (HS 20)	20	7000,-
Požární hlídač pásových dopravníků	10	3500,-
Řidič motorových vozidel – ref. vozidla	54	6480,-
Řidič motorového vozíku DESTA	21	7056,-
Předák pro vedení pro vedení důlních děl	46	16 100,-
Řidič důlních kolejových lokomotiv	5	1750,-
Řidič důlních závěsných lokomotiv	4	1400,-
Svářečská perioda	6	1944,-
Psychotest – strojník, střelmistr, narážeč	1	450,-
Psychotest – do 45 let, důlní lokomotivář	2	900,-
Psychotest – nad 46 let, důlní lokomotivář	3	1350,-
Vyhláška č. 50/78 elektro	32	11 200,-

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Obr. č. 4. 3 Povinná školení v roce 2010 – časové rozdělení



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Plánována jsou i výběrová školení určená zaměstnancům divize důlního a pozemního stavitelství. Jejich časový harmonogram není přesně definován, proto není možné provést analýzu v čase. Taktéž je sestaven předběžný rozpočet pro tyto školící akce. Je však stanoveno pouze kolik zaměstnanců se může účastnit kurzu na jednotlivých pozicích. Tato výběrová školení nad rámec povinných podporují kariérní růst zaměstnanců a zvyšují konkurenceschopnost firmy. Díky nim získají nové poznatky v rámci své odbornosti a dále se tak vzdělávají ve své specializaci. Pozice, pro které jsou kurzy určeny, předpokládaný počet účastníků a předběžnou kalkulaci nákladů znázorňuje tabulka č. 4.2.

Tab. č. 4. 2 Výběrová školení v roce 2010

Pozice	Předpokládaný počet zúčastněných	Náklady v Kč
Předák – kombajnér, rubání, přípravy	1	2800,-
Předák ostatních důlních pracovišť	3	5100,-
Předák – povrchová pracoviště	2	3200,-
Obsluha tlakových nádob (povrch+důl)	4	1400,-
Vazač břemen a obsluha zdvihacích zařízení	5	1750,-
Hornické minimum (4. TS)	4	14 000,-
Technologie dobývání a ražení (5. TS)	4	14 000,-



Pozice	Předpokládaný počet zúčastněných	Náklady v Kč
Speciální práce v hornictví (6. TS)	2	7000,-

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

### **Divize pozemního stavitelství**

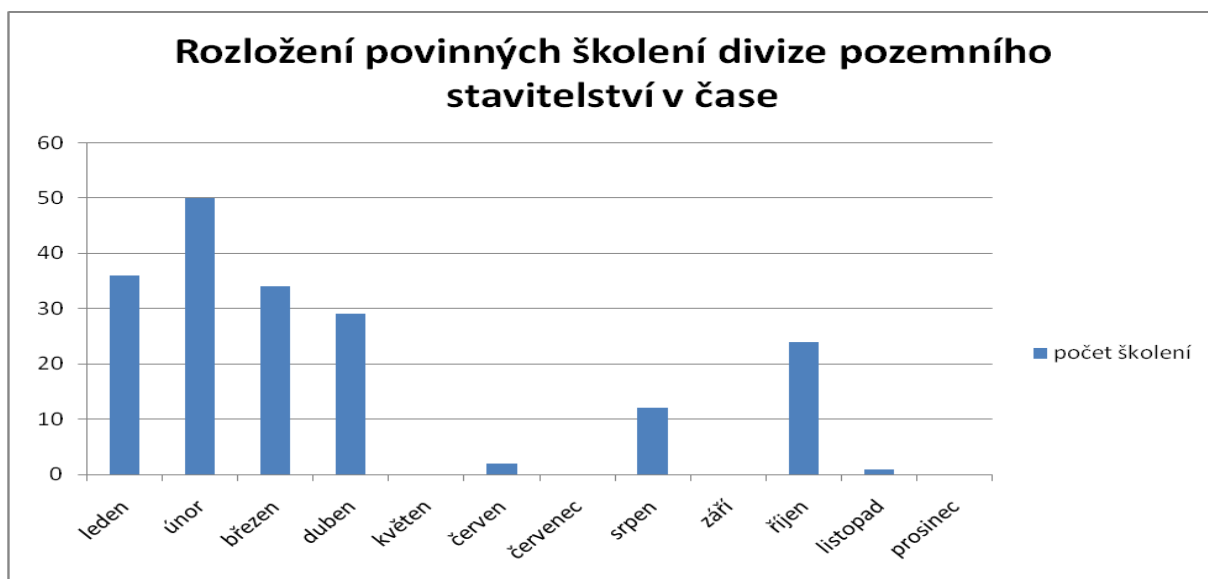
Stejně jako v divizi podzemního a důlního stavitelství, tak i v této divizi jsou naplánována povinná školení, která jsou nezbytná pro její bezproblémový chod. Mají podobný charakter jako školení prováděná v rámci divize důlní a podzemní. Některé nákladové položky nejsou předem známy. Tento fakt ale nemá žádný vážný dopad na jejich uskutečnění, neboť školení jsou povinná a musí se realizovat. Povinná školení jsou taktéž rozdělena v čase. Veškeré typy povinných školení jsou znázorněny v tabulce č. 4.3. Většina školení se odehrává v zimních měsících a to lednu, únoru a březnu, kdy pracovní vytíženost této divize nedosahuje maxima, viz obrázek č. 4.

*Tab. č. 4. 3 Povinná školení v roce 2010*

Typ povinného periodického školení	Počet školených osob	Náklady v Kč
Školení pro dělníky z BP, PO + první pomoc	22	----
Vazač břemen	38	----
Jeřábník	16	----
Obsluha a údržba tlakových nádob	1	----
Práce ve výškách	22	7700,-
Řidič motorových vozidel – ref. vozidla	60	7200,-
Řidič motorového vozíku DESTA	11	3696,-
Předák povrchových pracovišť	2	700,-
Svářečská perioda	5	1620,-
Stavební stroje – obsluha	3	882
Sádrokartonový systém	7	12 600,-
Montáže a opravy plynových zařízení	1	----

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Obr. č. 4. 4 Povinná školení v roce 2010 – časové rozdělení



Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Výběrová školení v rámci divize pozemního stavitelství nejsou detailně plánována. Jedná se pouze o hrubé nastínění plánovaných akcí a nákladů na ně uvedených v tabulce č. 4.5. Nelze hovořit ani o časovém harmonogramu, protože časový plán není pro tyto akce navržen.

Obr. č. 4. 5 Výběrová školení v roce 2010

Pozice	Náklady v Kč
Jeřábík, vazač	700,-
Řidič MDV (DESTA)	1850,-
Lešenář	1300,-
Nastřelovač	350,-
Obsluha stavebních strojů	3750,-
Řetězové pily	1100,-
Předák povrchových pracovišť	800,-
Obsluha tlakových nádob	490,-
Svářečské kurzy	14 500,-

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Mimo povinné a výběrové školení probíhají v organizaci prezentace dodavatelských firem. Tyto prezentace prohlubují znalosti o používaných technologiích, strojích a materiálech především u řadových dělníků. Přednášky se týkají odborných okruhů, jakými jsou svařovací techniky, kotvení materiálů, zpracování maltových a betonových směsí apod.

### **Představenstvo společnosti a jednotlivé útvary**

Jedinou plánovanou akcí pro tuto kategorii je povinné školení řidiče motorových vozidel – referentských vozidel a to pro 22 osob s celkovými náklady 3240 Kč. Vzdělávací akce pro představenstvo společnosti a top management jsou organizovány operativně. Dochází k výběru aktivit z nabídky dodavatelských subjektů v oblasti vzdělávání dle uvážení. Nejvyšší představitelé společnosti se proto v roce 2009 zúčastnili 8 specializovaných seminářů.

### **Plán rozvoje zaměstnanců**

Na základě zjištěných povinných školení a rozhodnutí o vhodnosti výběrových školení dochází ve společnosti k vytvoření plánu rozvoje zaměstnanců. Tvorba tohoto plánu je v kompetenci personálního útvaru, ovšem v součinnosti s ostatními odděleními. Takto zpracovaný plán obsahuje název školicí akce, upřesnění bližšího termínu realizace a komu je školení určeno.

*Tab. č. 4. 4 Plán rozvoje zaměstnanců*

Název akce	Termín	Určeno pro	Místo konání	Garant	Doba trvání
Předák ostatních důlních pracovišť	podle termínu vzdělávacího zařízení	vybrané důlní zaměstnance dle potřeby výroby	Institut celoživotního vzdělávání Havířov, o.p.s.	příslušný vedoucí pracovník	5 dnů
Kurz TDR – 5. TS – technologie dobývání a ražení	podle termínu vzdělávacího zařízení	vybrané důlní zaměstnance dle potřeby výroby	Vzdělávací zařízení – Důl Darkov	příslušný vedoucí pracovník	10 dnů
Úvodní školení – důl	1 x měsíčně dle potřeby výroby	nově nastupující zaměstnance	Vzdělávací zařízení – Důl Darkov	příslušný vedoucí pracovník	3 dny

Název akce	Termín	Určeno pro	Místo konání	Garant	Doba trvání
Školení vedoucích zaměstnanců z PO	listopad	vedoucí zaměstnance	Sídlo společnosti	příslušný vedoucí pracovník	4 hod.
Přibírkové stroje – obsluha	podle termínu vzdělávacího zařízení	vybrané důlní zaměstnance dle potřeby výroby	Institut celoživotního vzdělávání Havířov, o.p.s.	příslušný vedoucí pracovník	1 den
Proškolení zaměstnanců pro nakládání s chem. látkami	dle potřeby výroby	nové zaměstnance	Sídlo společnosti	Příslušný vedoucí pracovník	2 hod
Školení střelmistrů z vyhlášky ČBÚ	dle potřeby výroby	střelmistry	Sídlo společnosti	Příslušný vedoucí pracovník	8 hod

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Uvedené termíny akcí jsou orientační, neboť se doladují v rámci operativního řízení v návaznosti na potřeby výroby nebo možnosti vzdělávacích zařízení.

Pro přípravu je také důležité, kde se tato akce bude konat. Pokud jsou akce konány v areálu společnosti, musí dojít k vyčlenění prostor a organizačnímu zajištění celé akce ze strany společnosti. Jsou-li akce prováděny školicími středisky nebo instituty vzdělávání, je organizační zajištění plně v kompetenci těchto subjektů. Na veškeré vzdělávací akce jsou ze strany společnosti kladeny nároky na realizaci dle norem ISO 9001 a ISO 14001. K jednotlivým vzdělávacím akcím jsou určení garanti, kteří jsou odpovědní za jejich realizaci a písemné vypracování vyhodnocení, které odevzdávají v prvním měsíci následujícího pololetí včetně evidence zúčastněných zaměstnanců. To vše znázorňují výše uvedená tabulka č. 4.4, kterou jsem použil jako příklad u vybraných akcí.

### **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je důležitou složkou při vzdělávání zaměstnanců této společnosti. Jedná se o stěžejní prvek v rámci identifikace vzdělávacích potřeb především u

administrativních pracovníků a zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky. V organizaci dochází především k hodnocení ze strany přímého nadřízeného, v některých případech ze strany jiného nadřízeného, jímž je například vedoucí útvaru nebo oddělení. Hodnocení pomáhá odhalit silné a slabé stránky u jedinců, slabé stránky vhodným způsobem eliminovat a silné dále rozvíjet. Při odhalení potřeb vzdělávání v konkrétní oblasti a odsouhlasení tohoto rozvoje ze strany vedení společnosti dochází k vypracování plánu dané vzdělávací aktivity.

Příkladem realizovaného vzdělávání na základě hodnocení zaměstnanců a jejich rezerv byl v roce 2009 kurz zaměřený na prohloubení znalostí s databázovými programy Excel a Access. Po nalezení rezerv v této oblasti byl vypracován projekt, který byl předložen ke schválení vedení společnosti.

Do programu bylo zařazeno celkem 20 zaměstnanců a to z úseku controllingu a úseku pro ekonomiku a finance. Vybírání byli zaměstnanci z těchto oddělení, neboť při náplni své práce využijí získané znalosti. Program byl rozdělen na tři části, jejich podrobné osnovy jsou uvedeny v příloze č. 1. Kurz ve formě standardizovaného řešení byl objednáán u specializované firmy, která se zabývá konzultacemi, poradenstvím a školením v oblasti IT. Výuka však probíhala v sídle společnosti. Časový harmonogram realizace je uveden v tabulce č. 4. 5.

*Tab. č. 4. 5 Časový harmonogram*

Termín	Zkratka školení	Název školení
6. – 7. 10. 2009	KEIS1	Excel pro analytiku a controllery
29. – 30. 10. 2009	KEIS2	Datový sklad a řízení výstupů
10. – 11. 12. 2009	DSA1	Access pro analytiku a controllery

Zdroj: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti

Jednotlivé úrovně na sebe navazovaly probíranou látkou, komplexností a složitostí. Organizace se rozhodla, že není nutné, aby všech 20 zaměstnanců prošlo celým vzdělávacím program. Proto se části KEIS2 účastnilo 10 členů organizace a část DSA1 absolvovalo jen 6 zaměstnanců.

S odstupem času lze hodnotit přínos, který tento kurz měl pro organizaci. Zaměstnanci se lépe orientují v problematice, zvládají náročnější analytické postupy v kratším časovém intervalu. Dochází k nižšímu procentu chybovosti a přesnějším výsledkům. Všechny tyto kvalitativní změny přispívají k vytváření přesnějších podkladů, na jejichž základě se rozhoduje top management a vedení společnosti o postupu v příštím období.

### **Práce s talenty**

Další opěrným bodem v rozvoji potenciálu organizace je práce s talenty. Práce s talenty spočívá ve spolupráci s vysokými školami, kde vyhledávají studenty s vynikajícími studijními výsledky a potenciálem. Jelikož se jedná o stavební společnost, která je svou činností zaměřená na Moravskoslezský kraj, kooperuje při vyhledávání těchto perspektivních odborníků především se stavební fakultou Vysoké školy báňské – TU Ostrava.

Tímto způsobem momentálně organizace spolupracuje se 6 studenty nebo absolventy, kteří získávají zkušenosti a praxi v oboru. Organizace jim umožňuje ověřit si získané teoretické znalosti a porovnat je s realitou pracovního života. Tímto dochází k vzájemnému obohacování obou stran.

## **4.4 Shrnutí získaných poznatků**

Organizace má zpracován jasný plán pro povinná školení. Považuji to za výhodu, neboť se díky tomuto otvírá prostor pro plánování ostatních vzdělávacích aktivit. Určité rezervy spatřuji v plánování výběrových vzdělávacích aktivit a to především na úrovni jednotlivých útvarů.

### **1) Management jakosti, management kvality, certifikace**

Pro organizaci je určitě nutné mít ve svých řadách takto certifikované odborníky, proto investuje do akreditace svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky.

### **2) Operativní realizace aktivit, krátkodobost plánů**

Operativní realizace aktivit nemusí být sama o sobě špatným prvkem, ukazuje schopnost organizace pružně reagovat na vzniklé potřeby v této oblasti. Ovšem, všechny realizované aktivity by měly vést k naplnění strategických cílů organizace. Nejsem úplně

přesvědčen, zda-li je v organizaci taková provázanost mezi dlouhodobou strategií a koncepcí vzdělávání, která by podporovala dosahování těchto cílů.

### **3) Práce s talenty**

Organizace vyhledává talentované jedince a vytváří prostředí pro rozvoj těchto pracovníků. Investuje do jejich dalšího rozvoje. Uvědomuje si nutnost příchodu nových s ohledem na věkovou strukturu stávajících zaměstnanců.

## **5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT**

V reakci na výše zjištěné skutečnosti jsem zpracoval doporučení pro management společnosti, která by mohly vést ke zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání a jeho plánování. Doporučení jsem rozdělil do následujících okruhů.

### **1) Podpora práce s talenty**

V této oblasti je postoj organizace již v současnosti správný. Zajímavým námětem pro rozvoj této činnosti by mohlo být vytvoření samostatného trainee programu po vzoru velkých národních a nadnárodních společností. Tento program by spadl do kompetence týmu vytvořeného v rámci personálního oddělení a zaměřoval by se nejen na vyhledávání odborně kvalifikovaných absolventů vysokých škol, ale i na manuálně zručné a šikovné dělníky. Cílem tohoto programu by mělo být vytvoření širokého portfolia kvalitních zaměstnanců, ze kterého by mohla organizace čerpat. Management společnosti by jasně definoval požadavky na tento program, a to jak ve střednědobém, tak dlouhodobém časovém horizontu. Financování projektu by mělo být odděleno od ostatních vzdělávacích aktivit realizovaných v organizaci. Myslím si, že by tento návrh přinesl zefektivnění této činnosti oproti současnému stavu a došlo by k rychlejšímu navýšení potenciálů společnosti.

### **2) Rozvíjení znalostí v oblasti IT a analytických nástrojů**

Informační technologie staví základ každé úspěšné organizace. Schopnost s nimi pracovat by měla být řazena mezi základní dovednosti každého zaměstnance. V roce 2009 proběhlo v organizaci několik školení, zaměřených na práci s databázemi a analytickými nástroji, které byly evidentním přínosem. Považuji směr, kterým se organizace ubírá za korektní. Bylo by vhodné pokračovat v tomto trendu i v nadcházejících letech.

### **3) Větší provázanost mezi hodnocením zaměstnanců, cíli organizace a koncepcí vzdělávání**

Koncepce vzdělávání by měla být tvořena s ohledem na podnikové cíle, podporovat v jejich dosahování a také odrážet potřeby rozvoje zaměstnanců. Správné vyvážení těchto



prvků při zpracovávání plánu rozvoje je úkolem personálního oddělení. V organizaci se klade důraz především na hodnocení zaměstnanců. Potřeby organizace jsou tak naplňovány pomaleji. Bylo by vhodné vycházet při tvorbě koncepce z podnikových cílů. Navrhovat takové vzdělávací aktivity, které vedou k dosažení cílů a navýšení potenciálu organizace, a to i za cenu částečného odklonění od designování rozvoje na základě hodnocení zaměstnanců.

#### **4) Udržení investic do vzdělávání**

Vzhledem k tomu, že organizace investuje do vzdělání téměř jedno procento svého obrátu, nepovažují za nebytně nutné navyšovat tyto prostředky. Pro zajištění kvalitního vzdělání zaměstnanců je tato částka dostatečná. Důležité je, aby organizace v okamžiku, kdy dojde ke snížení zakázek ve stavebnictví, nekrátila rozpočet na vzdělání. Výsledky práce v této oblasti se jistě projeví.

#### **5) Vzbudit zájem o vzdělání u pracovníků a motivovat je k němu**

Zaměstnanci a ostatní členové by neměli brát vzdělávání jako povinnost navíc. Měli by jej vnímat jako součást pracovního života a být vděční za každou příležitost k získání nových znalostí a dovedností. Motivovat pracovníky ke vzdělávání je patrně jeden z nejnáročnějších úkolů managementu.

## 6 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu přístupu organizace k rozvoji sociálního potenciálu. Zaměřil jsem se především na oblast vzdělávání a zkvalitňování struktury zaměstnanců. Při mapování dané problematiky jsem dospěl k závěru, že organizace má správně nastavené priority. Uvědomuje si důležitost kvalitních a vzdělaných zaměstnanců a v tomto směru rozvíjí znalosti a dovednosti stávajících, ale i nově příchozích pracovníků. Částečné rezervy jsem odhalil v systému plánování vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřeny více na odstranění nedostatků a posílení rozvoje jednotlivců, než na samotnou organizaci. V reakci na získané poznatky jsem v páté kapitole vypracoval náměty pro management, které by mohly vést k odstranění drobných nedostatků.

Organizace se silným potenciálem vědí, čeho chtějí dosáhnout, jaké prostředky k tomu potřebují a jsou schopny tyto myšlenky realizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 6. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

## OSTATNÍ ZDROJE

Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Interní dokumenty společnosti

## SEZNAM ZKRATEK

PO – požární ochrana

TDR – technologie dobývání a ražby

ECDL – European Computer Driving Licence

SAP – Systems - Applications - Products in data processing

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 2. 1 Klasifikace přístupu ke vzdělávání (dle Hroníka, 2007, str. 144).....	14
Tab. č. 4. 1 Povinná školení v roce 2010 .....	27
Tab. č. 4. 2 Výběrová školení v roce 2010.....	28
Tab. č. 4. 3 Povinná školení v roce 2010 .....	29
Tab. č. 4. 4 Plán rozvoje zaměstnanců .....	31
Tab. č. 4. 5 Časový harmonogram.....	33

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 2. 1 Cyklus vzdělávání v organizaci.....	9
Obr. č. 2. 2 Schéma hodnocení 360° .....	11
Obr. č. 3. 1 Organizační struktura společnosti .....	22
Obr. č. 4. 1 Struktura dosaženého vzdělání v organizaci .....	23
Obr. č. 4. 2 Věková struktura zaměstnanců.....	24
Obr. č. 4. 3 Povinná školení v roce 2010 – časové rozdělení.....	27
Obr. č. 4. 4 Povinná školení v roce 2010 – časové rozdělení.....	30
Obr. č. 4. 5 Výběrová školení v roce 2010.....	30

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
Filip Sehnal

Skalička 155, 753 52 Skalička

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1	Obsah kurzu
Příloha č. 2	Seznam otázek k rozhovoru s personálním ředitelem

## **Příloha č. 1 Obsah kurzu**

### **OBSAH KEIS1 - EXCEL PRO CONTROLLERY A ANALYTIKY**

#### **I. DATOVÝ SKLAD A „DOLOVÁNÍ DAT” (DATA MINING)**

- 1) Práce s jednoduchými tabulkami
- 2) Práce s rozsáhlými tabulkami
- 3) Jednorozměrná analýza dat
- 4) Kontingenční tabulky (PIVOT TABLE) – základní funkce
- 5) Kontingenční tabulky – rozšířené funkcionality
- 6) Kontingenční tabulky – řádkové uspořádání
- 7) Aplikace: „Dolování dat” z DS (data mining)

#### **II. AUTOMATIZACE VÝKAZNICTVÍ**

- 1) SVYHLEDAT (VLOOKUP) - dynamické propojování tabulek
- 2) SVYHLEDAT – vyhledávání dat v datových skladech
- 3) Defínice a užití názvů oblastí
- 4) Informační toky
- 5) SVYHLEDAT-vyhledávání pomocí kombinovaných položek
- 6) Aplikace: univerzální formulář (výsledovka)

#### **III. VÝSTAVBA CONTROLLINGOVÉHO MODELU**

- 1) Tvorba jednoduchých maker
- 2) Funkce HODNOTA (VALUE), HODNOTA.NA.TEXT (TEXT)
- 3) Funkce KDYŽ (IF) a vnořování funkcí
- 4) Funkce JE.CHYBHODN (ISERROR)
- 5) Doplnění prázdných buněk
- 6) Ovládací tlačítka – roletka, počítadlo, posuvník

- 7) Aplikace: Výstavba controllingového modelu

#### **IV. ZÁKLADY TVORBY EIS APLIKACÍ**

- 1) Funkce NEPŘÍMÝ ODKAZ (INDIRECT)
- 2) Funkce POZVYHLEDAT (MATCH)
- 3) Zamknutí vzorců
- 4) Aplikace EIS – manažerský informační systém

#### **OBSAH KEIS2 - DATOVÝ SKLAD A ŘÍZENÍ VÝSTUPŮ**

##### **I. MAKRA JAKO ZÁKLAD AUTOMATIZACE**

- 1) Základy programování
- 2) Základy práce s VBA

##### **II. AKTUALIZACE DATOVÝCH ZDROJŮ**

- 1) Dynamický rozsah
- 2) Kódy rozpadových úrovní
- 3) KT rozpadových úrovní
- 4) Aktualizace – aplikační použití

##### **III. ROZŠÍŘENÝ FILTR**

- 1) Rozšířený filtr – základní použití
- 2) Rozšířený filtr – číselník verzí
- 3) Rozšířený filtr – filtrování seznamu položek

##### **IV. DRILL-DOWN POSTUPY APLIKACE EIS**

- 1) Postupy DRILL-DOWN
- 2) Makra DRILL-DOWN
- 3) Omezení mezních situací
- 4) Vyhledávací vzorce dat listu OUT

##### **V. PROCEDURY VÁZANÉ NA UDÁLOSTI**



- 1) Makra události
- 2) Makra událostí – aplikační použití

## **VI. KOMPLETELNÍ ŘÍZENÍ VÝSTUPŮ**

- 1) Podmíněné formátování
- 2) Ovládací prvky
- 3) Tvorba menu
- 4) Rozpadové úrovně: KOMODITA-SKUP-VÝROBEK-STRED

## **OBSAH DSA1 - ACCESS PRO CONTROLLERY A ANALYTIKY**

### **A) ZÁKLADY ACCESSU**

#### **I. Úvod**

- 1) Popis výukových souborů
- 2) Použité zkratky
- 3) Instalace

#### **II. Seznámení s Accessem (tvorba tabulek, import)**

- 1) Vytvoření aplikace Accessu
- 2) Obsah okna databáze
- 3) Vytvoření tabulky (číselník výrobků)
- 4) Indexy – teorie
- 5) Práce s daty
- 6) Úprava tabulky – nové pole (rozšíření číselníku)
- 7) Import tabulky z excelu
- 8) Import dat – texty

#### **III. Dotazy**

- 1) Teorie skladů datových a provozních dat
- 2) Filtrování dat v tabulce ( dotazu; formuláři)

- 3) Výběrový dotaz
- 4) Nastavení obecných vlastností dotazu
- 5) Parametrický dotaz
- 6) Souhrnný (agregační) dotaz
- 7) CVIČENÍ: parametr v agregaci
- 8) Výpočty v dotazu
- 9) Relace v dotazu
- 10) CVIČENÍ: zobrazení dat s rozpadem
- 11) Křížový dotaz
- 12) Problematika hodnoty Null - teorie
- 13) Kumulace hodnot

#### **IV. Akční dotazy**

- 1) Aktualizační dotaz
- 2) Vytvářecí dotaz
- 3) Přidávací dotaz
- 4) Odstraňovací dotaz

#### **V. Úvod do jazyka SQL**

- 1) Syntaxe SQL - teorie
- 2) Syntaxe SQL
- 3) Propojení tabulky z druhé databáze
- 4) Sjednocovací dotaz
- 5) CVIČENÍ: sjednocení včetně úpravy pole
- 6) Import objektů databáze - Oprava poškozené databáze
- 7) Převody dat; přenos SQL; důležité funkce

#### **VI. Tvorba a správa datového skladu (Ukázková aplikace)**

- 1) Připojení nových dat (textový soubor)
- 2) Správa číselníku účtů (nová položka číselníku)
- 3) Odstranění dat aktuálního období (poddotaz)
- 4) Načtení nových dat a vyloučení duplicit
- 5) Propojení číselníku a SKLAD\_U
- 6) Komprimace databáze - teorie
- 7) CVIČENÍ: správa datového skladu

## **VII. Formuláře**

- 1) Formulář – sloupce
- 2) Úpravy formuláře
- 3) Úpravy vlastností polí formuláře
- 4) Formulář střediska - formát tabulka
- 5) Dotaz jako zdroj pro seznam
- 6) CVIČENÍ: pole se seznamem

## **VIII. Makra**

- 1) Vytvoření makra
- 2) Příkazové tlačítko
- 3) Automatizace formuláře (události objektů)
- 4) Přiblížení událostí formulářů
- 5) Automatizace ukázkové aplikace

## **IX. Relační databáze**

- 1) Vytvoření relace (na úrovni databáze)
- 2) CVIČENÍ: referenční integrita

## **B) SPOLUPRÁCE ACCESSU A EXCELU**

### **I. Vybrané metody přenosu dat**

- 1) Kopírování přes schránku do Accessu - zásady
- 2) Import dat do Accessu - zásady
- 3) Import pomocí MS Query (MSQ)
- 4) Parametrický externí dotaz
- 5) Automatizace dotazu

## **II. Příklad controllingového modelu**

- 1) Vyhledávací klíče
- 2) Kontingenční tabulka z externího zdroje (Krycí příspěvek)
- 3) Křížový dotaz (Fixní náklady)
- 4) Načtení dat z křížového dotazu

## **III. Příklad modulu editace dat**

- 1) Seznámení s aplikací
- 2) Načtení dat z výběrového dotazu

## **IV. Příklad EIS aplikace**

- 1) Dotaz uložen jako KT
- 2) Princip datové krychle OLAP
- 3) Krychle pro Drill-Down analýzu
- 4) Ovládání Drill-Down grafu
- 5) CVIČENÍ: Koláčový Drill-Down graf

## **V. Závěr**

- 1) Doporučené postupy
- 2) Informace o výkonu
- 3) Optimalizace

## **Příloha č. 2 Seznam otázek k rozhovoru s personálním ředitelem**

Z čeho vycházíte jako personální ředitel při tvorbě koncepce vzdělávání?

Jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci a jak často k němu dochází?

Dochází ve vaší organizaci k dlouhodobému plánování vzdělávacích aktivit?

Kdo je odpovědný za realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit?

Jakým jiným způsobem rozvíjíte sociální potenciál organizace?

Jakou částku organizace investuje do všech těchto aktivit?

Jaký přínos mají takto investované peněžní prostředky do vzdělávání pro organizaci?